

Sisällys

Johdanto

Osa A. Sisäinen TKIO	4
1. Tutkimus	5
1.1. Tutkimuksen nykyinen toimintakäytäntö	5
1.2. Tutkimustoiminnan laajuus	6
1.3. Tutkimustoiminnan toimintamalli Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella	7
2. Kehittäminen	9
2.1. Kehittämisen nykyinen toimintakäytäntö	9
2.2. Kehittämistoiminnan laajuus	10
3. Innovaatiotoiminta	11
4. Osaamisen kehittäminen	11
4.1. Osaamisen kehittämisen nykyinen toimintakäytäntö	11
4.2. Osaamisen kehittämisen / työvoiman saatavuuden/ ennakkoinnin laajuus	13
4.3. Osaamisen kehittämisen toimintamalli Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella	14
(Onko samaa sisältöä kuin edeltävissä kappaleissa?)	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen TKIO -toimintamalli	14
Osa B. Soiten ulkoinen TKIO	16
1. Ulkoisen TKIO:n nykyinen toimintakäytäntö ja laajuus	17
2. Tutkimus	17
2.1. Kehittämistarpeet	17
2.2. Kehittämis ehdotukset	17
3. Kehittäminen	17
3.1. Kehittämistarpeet	17
3.2. Kehittämis ehdotukset	18
4. Innovaatiotoiminta	18
4.1. Kehittämistarpeet	18
4.2. Kehittämis ehdotukset	18
5. Osaamistarpeiden ennakkointi/Osaamisen kehittäminen	18
5.1. Kehittämistarpeet – kts edellinen	18
5.2. Kehittämis ehdotukset	18
6. TKIO- rakenteeseen ja toimintatapoihin liittyvät kehittämistarpeet ja –ehdotukset	18
6.1. Kehittämistarpeet	18
6.2. Kehittämis ehdotukset	19

7. TKIO-toimintamalli Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella.....19

Soiten TKIO –ohjelma 2021-2022

Johdanto

Soiten TKIO- ohjelman tavoitteena on tehostaa sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, kehittämis- innovaatiotoiminnan sekä osaamisen kehittämistä ja vaikuttavuutta Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella

1. Laativalla linjaukset sekä sisäiselle että ulkoiselle TKIO-toiminnalle ja
2. Laativalla TKIO-toimintamalli ja vuosikello

TKIO –ohjelman laatiminen on osa Soite 2.0 -Rakenneuudistus –hanketta, joka päättyi 31.12.2021.

henkilöstön ammatillisten osaamistarpeiden systemaattinen ennakointi ja tunnistaminen sekä koulutuksen edellytysten kehittäminen

	Tutkimus	Kehittäminen	Innovaatio	Osaamisen ennakointi ja kehittäminen
Yleinen OECD:n ja Tilastokeskuksen määritelmä:	Toimintaa uuden tiedon luomiseksi ja saavuttamiseksi (perustutkimus), sekä soveltamista uusien menetelmien ja keinojen kehittämiseksi eri ongelmien ratkaisuun (soveltava tutkimus).	Systemaattista toimintaa tutkimuksessa syntyneen tai käytännössä kerääntyneen tiedon soveltamiseksi uusien prosessien ja menetelmien kehittämiseksi tai olemassa olevien parantamiseksi.	Uusien tuotteiden ja palveluiden, alustojen ja liiketoimintamallien kehittäminen.	?
Määritelmä sote-painotuksella	Bio-lääketieteellinen, terveystaloustieteellinen, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelu- ja palvelujärjestelmä-tutkimus, sosiaalihuollon tutkimus, etc.	Uusien palvelujärjestelmien ja - prosessien, palveluiden ja asiakaspolkujen kehittäminen, sekä laitteiden, tietojärjestelmien ja digitaalisten sovellusten, hoitomuotojen kehittäminen ja käyttöönotto.	Uusien palveluiden sekä laitteiden, tietojärjestelmien ja digitaalisten sovellusten, hoitomuotojen kehittäminen. Koulutus, täydennyskoulutus, osaamisen kehittäminen	?

Kuvio 1. TKIO-toiminnan keskeiset käsitteet

Eduskunta hyväksyi Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta koskevat keskeiset lait kesäkuussa 2021. Uudet lait tulevat voimaan porrastetusti. Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.7.2021 ja sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy kokonaisuudessaan hyvinvointialueille 1.1.2023.¹

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevan lain 32 § mukaan hyvinvointialue vastaa alueellaan tehtäväalansa koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet huomioiden. Lisäksi hyvinvointialue koordinoi ja ohjaa palvelutuotannossa tapahtuvaa integroitua kehittämistyötä sekä tukee kuntia hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvässä kehittämistyössä. Hyvinvointialue osallistuu kansalliseen ja alueelliseen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen ja toimii yhteistyössä kuntien sekä

¹ Sosiaali- ja terveysministeriö: www.soteuudistus.fi/lainsaadanto

koulutus-, kehittämis- ja tutkimustoimintaa harjoittavien organisaatioiden kanssa. Sosiaali- ja terveydenhuollon osaamis- ja työvoimatarpeen arviointia ja ammatillisen osaamisen kehittämistä on tehtävä yhteistyössä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten kanssa sekä muiden koulutusviranomaisten, työhallinnon ja maakuntien liittojen kanssa.²

Hyvinvointialueen kehittämisvastuun lisäksi Sote –järjestämislaissa säädetään hyvinvointialuetta laajemmalla yhteistyöalueella toteutettavasta kehittämisestä yhteistyöstä. Yhteistyöalueetasoista kehittämisvastuuta koordinoivat ne hyvinvointialueet, joiden alueella sijaitsevat viisi yliopistollista sairaalaa. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue kuuluu Pohjois-Suomen yhteistyöalueeseen. Järjestämislain 36 §:n mukaan samaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueeseen kuuluvien hyvinvointialueiden on tehtävä yhteistyösopimus valtuustokausittain. Yhteistyösopimuksen tarkoituksena on varmistaa yhteistyöalueeseen kuuluvien hyvinvointialueiden työnjako, yhteistyö ja yhteensovittaminen siltä osin kuin se on tarpeellista hyvinvointialueiden lakisääteisten tehtävien toteutumisen ja sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusvaikuttavuuden turvaamiseksi.³

Joulukuussa 2021 hyväksyttyyn sote-järjestämislakiin on valmisteltu muutosesitysluonnos, jonka lausuntoaika päättyi 20. tammikuuta 2022. Muutosehdotuksen mukaan hyvinvointialueiden yhteistyösopimuksessa sovittaisiin myös koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan strategisesta suunnitelmasta ja sen toteuttamisesta sekä yliopistollista sairaalaa ylläpitävän hyvinvointialueen koordinaatio-, ohjaus- ja neuvontatehtävistä näissä toiminnoissa sekä sosiaalihuollon vastaavien tehtävien toteuttamisen organisointi, rooli ja vastuut ynnä tämän tehtäväkokonaisuuden integrointi hyvinvointialueen ja yhteistoiminta-alueen tasoilla.⁴

Minkälaisessa muodossa tämä vielä luonnosvaiheessa oleva järjestämislain muutos tuleekaan hyväksytyksi, se tulee säätämään hyvinvointialueen TKI-toimintaa nykyistä rajatummaksi. TKI-toiminnan järjestämisen edellytyksiä voitaneen silti vielä toteuttaa alueellisen lähtötilanteen pohjalta, ottaen huomioon hyvinvointialueen ominaispiirteet.

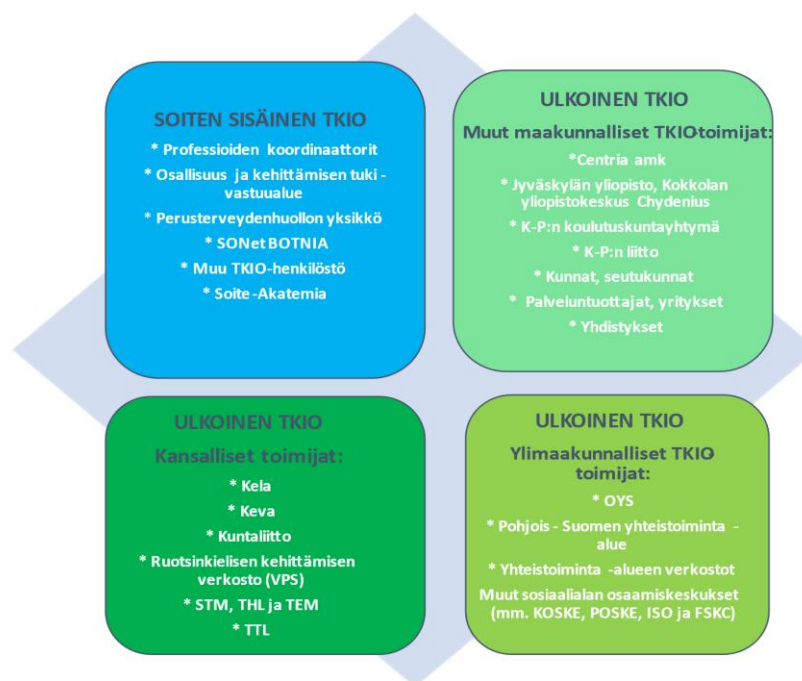
Eduskunta lausumassaan edellyttää, että sosiaali- ja terveydenhuollon koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja niiden rahoitusta koskeva erillislainsäädäntö saatetaan eduskunnan käsittelyyn siten, että se tulee voimaan viimeistään ennen sosiaali- ja terveystieteiden uudistuksen toimeenpanoa.

Sosiaalihuollon ja terveydenhuollon tutkimuksella, kehittämisellä ja osaamisen kehittämisellä on eri hyvinvointialueilla myös olemassa olevia, pitkäänkin jatkuneita TKIO –toiminnan rakenteita ja verkostoja. Tämän yhteistyön optimaalinen hyödyntäminen on tärkeää myös jatkossa, että hyvinvointialueen asukkailla saadaan järjestetyksi laadukkaat, oikea-aikaiset ja tarpeita vastaavat palvelut terveyden, sosiaalisen hyvinvoinnin ja turvallisuuden varmistamiseksi.

² <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>; 32 §

³ <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>; 36 §

⁴ Hallituksen esitys sote-uudistukseen liittyvän lainsäädännön muuttamisesta. Lausuntopyynnön diaarinro: VN/26756/2021



Kuvio 2. Soiten sisäisen ja ulkoisen TKIO-toiminnan keskeiset toimijat ja kumppanit

TKIO –toiminnalla on tärkeä rooli hyvinvointialueen strategian toteuttamisessa: TKIO- toiminta tukee asiakaspalvelujen, työmenetelmien ja henkilöstön osaamisen kehittämistä, tiedon tuottamista sekä uusien toimintamallien innovointia ja käyttöönottoa organisaatiossa. TKIO –hankkeisiin liittyy usein alueidenvälistä yhteistyötä ja yhteiskehittämistä. Mahdollisuus osallistua TKIO –toimintaan mainitaan veto- ja pitovoimatekijänä, joka voi sitouttaa osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa sote-organisaatioon ja alueelle. TKIO –toiminta on myös keskeinen väylä hankkia ulkopuolista rahoitusta organisaation strategianmukaisen toiminnan kehittämiseen.

Osa A. Sisäinen TKIO

Tässä osassa tarkastellaan ja kuvataan Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvelukuntayhtymä Soiten organisaatiossa toteutettavia tutkimuksen, kehittämisen, innovaatiotoiminnan ja osaamisen kehittämisen toimintakäytäntöjä ja minkälaiseksi ne ovat kehittyneet sote-kuntayhtymän viiden toimintavuoden aikana vuodesta 2017 lähtien. Asiantuntijahaastatteluihin ja muuhun lähdeaineistoon perustuen esitellään erikseen tutkimuksen, kehittämisen, innovaatiotoiminnan ja osaamisen kehittämisen ja ennakkoinnin tehtäväalueen nykyinen toimintakäytäntö sekä uusi toimintamalli, joka on valmisteltu Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. Liiteaineistossa kuvataan nykyisen TKIO -toiminnan laajuutta sekä kehittämis ehdotuksista, joita on tullut esiin TKIO-asiantuntijoiden haastatteluissa ja muun lähdeaineiston pohjalta.

1. Tutkimus

Toimintaa uuden tiedon luomiseksi ja saavuttamiseksi (perustutkimus), sekä soveltamista uusien menetelmien ja keinojen kehittämiseksi eri ongelmien ratkaisuun (soveltava tutkimus). (OECD, Tilastokeskus)

Tässä sisäisen TKIO:n osassa käsitellään tutkimustoimintaan liittyviä menettely- ja toteutustapoja Soiten organisaation sisällä. Muilta osin tutkimustoiminta esitellään ulkoisen TKIO:n osiossa.

Näkemykset tutkimustoiminnan määrästä Soitessa vaihtelee jonkin verran vastaajien mukaan. Lääketieteellistä tutkimusta todetaan tehtävän vähän. Hoitotieteessä tutkimuksen määrät voivat olla huomattaviakin, määrät vaihtelevat vuosittain. Sosiaalitieteellinen tutkimus on ollut vähäistä, mutta vuodesta 2020 alkaneen valtion tutkimusrahoituksen myötä Soite on lähtenyt mukaan useaan tutkimushankkeeseen.

1.1. Tutkimuksen nykyinen toimintakäytäntö

Profession koordinaattoreiden (johtajaylilääkäri, sosiaalihoitaja ja johtajaylihoitaja) tehtäviin kuuluu vastaaminen oman ammattialansa kehittämisestä. He myöntävät ammattialaansa liittyvät tutkimusluvat, osallistuvat alansa tutkimusta käsitteleviin työryhmiin ja valmistelevat Soiten osallistumispäätöksiä tutkimushankkeisiin. TKI-toiminta on vain osa profession koordinaattoreiden monista tehtävistä, mistä johtuen TKI-resurssi jää vähäiseksi. Toisaalta TKI –resurssia lisää se, että TKI- vastuuta liittyy linjajohdossa joka tason johtamistehtäviin.

Profession koordinaattoreiden keskeiset TKI –tehtävät on määritelty Soiten hallintosäännössä ja toimintasäännössä seuraavasti:

Johtajaylilääkäri, lääketieteen profession koordinaattorin TKIO-tehtäviä

- päättää tutkimuslupien myöntämisestä lääketieteen osalta
- neuvottelee ja tekee sopimukset oppilaitosten ja yliopistojen kanssa työpaikalla järjestettävästä opetuksesta lääketieteellisen koulutuksen osalta silloin kun sopimus koskee koko kuntayhtymää
- vastata toimialueiden, palvelualueiden ja vastuualueiden välisen yhteistyön ylläpitämisestä ja kehittämisestä yhteistyössä muiden profession koordinaattoreiden kanssa
- osallistuu ERVA-alueen ja valtakunnalliseen lääketieteen kehittämis- ja edunvalvontatyöhön (Soiten Hallintosääntö_24052021_valtuusto_hyv. ja Soiten toimintasääntö hallitus hyv. 25.10.2021)

Johtajaylihoitaja, hoitotyön profession koordinaattorin TKIO-tehtäviä

- päättää tutkimuslupien myöntämisestä hoitotieteen ja hoitotyön osalta
- neuvottelee ja tekee sopimukset oppilaitosten ja yliopistojen kanssa työpaikalla järjestettävästä opetuksesta (työharjoittelu) silloin kun sopimus koskee koko kuntayhtymän toimintaa
- vastaa hoitotyön ja hoitotieteellisen opetus- ja tutkimustoiminnan koordinoinnista
- vastaa toimialueiden, palvelualueiden ja vastuualueiden välisen yhteistyön ylläpitämisestä ja kehittämisestä yhteistyössä muiden profession koordinaattoreiden kanssa
- vastaa ja johtaa kuntayhtymän hoitotyön kehittämistä
- osallistuu ERVA-alueen ja valtakunnalliseen hoitotyön kehittämistyöhön

Sosiaalijohtaja, Sosiaalityön profession koordinaattorin TKIO -tehtäviä

- päättää tutkimuslupien myöntämisestä yhteiskunta- ja sosiaalitieteiden sekä sosiaalihuollon osalta
- neuvottelee ja tekee sopimukset oppilaitosten ja yliopistojen kanssa sosiaalityön koulutuksen osalta silloin kun sopimus koskee koko kuntayhtymän toimintaa
- vastaa toimialueiden, palvelualueiden ja vastuualueiden välisen yhteistyön ylläpitämisestä ja kehittämisestä yhteistyössä muiden profession koordinaattoreiden kanssa
- osallistuu alueelliseen ja valtakunnalliseen sosiaalityön kehittämistyöhön
- Sosiaalijohtaja edustaa Soitea Jyväskylän yliopiston Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen alueohjausryhmässä, johon kuuluvat edustajat niistä kunnista, jotka ovat solmineet yliopistokeskuksen kanssa sopimuksen sosiaalityön koulutuksesta, tutkimuksesta ja kehittämisestä. Kunnat ovat Raase-Perä-Vaasa-Pyhäjärvi väliseltä alueelta. Alueohjausryhmä toimii tärkeänä tutkimusaiheiden esiintuojana ja käsittelee vuosittain yhteistyökumppaneiden odotuksia tutkimukselle.

Pohjanmaan maakuntien sosiaalialan osaamiskeskus SONet BOTNIA

Keski-Pohjanmaan kuuluu Pohjanmaan maakuntien sosiaalialan osaamiskeskus SONet BOTNIA:n toimialueeseen. Soite on Keski-Pohjanmaan perussopimusosapuoli sopimuspohjaisena verkosto-organisaationa toimivassa SONet BOTNIA:ssa, joka toimii lisäksi Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakuntien alueella. Keski-Pohjanmaalla SONet BOTNIA toimii integroituneena Soiten kehittämisrakenteessa ja SONet BOTNIA:n kehittämispäällikkö toimii Soiten kehittämispäällikkönä Osallisuus ja kehittämisen tuki -vastuualueella.

Sosiaalialan osaamiskeskuksien lakisääteisiin tehtäviin kuuluu toteuttaa tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoimintaa. Vuonna 2021 avattiin ensi kertaa haettavaksi sosiaalialan valtion tutkimusrahoituksia (VTR). Hakemukset käsittelee valtakunnallinen neuvottelukunta, jossa sosiaalialan osaamiskeskuksia edustaa SONet BOTNIAsta kehitysjohtaja Arto Rautajoki.

1.2. Tutkimustoiminnan laajuus

Profession koordinaattoreiden myöntämien tutkimuslupien määrä on kasvusuunnassa. Soitella ei ole erillistä budjettimäärärahaa tutkimustoimintaan eikä kehittämishankkeissakaan yleensä rahoiteta tutkimusta. Tutkijat hakevat tutkimusrahoitusta yleisistä tutkimuksen rahoituslähteistä, kuten valtion tutkimusrahoitus, Suomen Akatemian, Suomen kulttuurirahaston tai Euroopan Unionin tutkimustoiminnan rahoitukset. Tutkimusrahat ovat yleensä kovasti kilpailtuja, henkilökohtaisia tai tutkimusryhmälle myönnettäviä apurahoja. Apurahan tai vastaavan rahoituksen lisäksi Soiten palveluksessa tutkimustyötä tekevä henkilö tarvitsee myös työaikajärjestelyt, jotka mahdollistavat tutkimustyön tekemisen. Asiantuntijahaastattelussa tuli ilmi, että työ- ja tutkimusaikoja on joskus ollut vaikeampi saada järjestymään kuin apurahoja.

Soiteessa tehtävää tutkimustoimintaa on usein arvioitu määrältään vähäiseksi. Tutkimuslupien määrän kasvun perusteella voidaan todeta tutkimustoiminnan olevan nykyisin jo runsasta, ottaen huomioon Soiten alueellinen koko ja väestömäärä.

Myönnettyjen tutkimuslupien määrä Soitessa			
luvan myöntäjä		2020	2021
sosiaalijohtaja	sosiaali- ja yhteiskuntatieteet	11	20
johtajaylihoitaja	hoitotiede	36	49
johtajaylilääkäri	lääketiede	12	12
Yhteensä		59	81

Kuvio 3: Myönnettyjen tutkimuslupien määrä Soitessa vuosina 2020 ja 2021

Useimmin tutkimuslupahakemuksia tulee Kokkolan, Seinäjoen, Vaasan alueiden korkeakouluista, Jyväskylän, Helsingin, Lapin ja Oulun yliopistoista, mutta myös esim. Turun yliopistosta ja Åbo Akademiasta. Soiten alueelta kerätään tutkimusaineistoja, joita työstetään eri yliopistoissa toimivissa tutkimusryhmissä (mm. Helsingin, Turun ja Oulun yliopistot), joista valmistuu väitöskirjoja. Osa tutkijoista tekee Soitessa määräaikaista työtä. Viime vuosina Soitessa on ollut erikoistumisopintoja tekeviä lääkäreitä, joista toiset ovat tehneet myös väitöskirjatutkimusta Soitessa. Väitöskirjoja on tehty mm. psykiatrian, psykologian ja yleislääketieteen aloilta.

Lääketieteen, hoitotieteen ja terveyshallintotieteen osalta tehdään yhteistyötä OYS:n kanssa, siellä on tietoa henkilöistä, jotka ovat hakeutumassa tohtorikoulutukseen. Lääketieteen VTR –rahoitukseen Soitesta ei ole joka vuosi hakemuksia; toisinaan on yksi tai kaksi hakemusta. Tieteellisessä toimikunnassa on mukana myös hoitotieteen edustajat. Hallintoylihoitajien tapaamisissa käydään läpi tutkimusaiheita, ja joskus myös yliopiston edustaja on mukana.

Soitesta lähdetään innokkaasti mukaan aktiiviseen tutkimusyhteistyöhön ja tutkijoita rohkaistaan laatimaan oman työn julkaisuja.

Hoitotyön näkökulmasta tehdään aktiivista tutkimustyötä eri tasoilla; YAMK-tutkintoihin, maisteriopintoihin sekä väitöskirjatutkimusta. Vuonna 2022 ei juuri ole meneillään väitöskirjatutkimusta, mutta on erittäin hyviä YAMK –tutkimuksia, joiden ytimessä on auttaa Soitea omassa kehittämistyössä. Soitesta osallistutaan myös valtakunnalliseen tutkimustoimintaan, esim. tutkimussensitiivisiä mittareita ja hoitotyön laadun kehittämistä koskeva tutkimus. Hoitotyössä osallistutaan määrättyjen suolistosairauksien hoitotyön valtakunnallisen mallin rakentamiseen. Hoitotyön alalta tekevät tutkimuksia ja amk-opinnäytetöitä vuosittain 30-60 sairaanhoitajaa ja terveydenhoitajaa sekä ylempiin amk- tutkintoihin ja pro gradu-töitä noin 10-20 opiskelijaa.

Sosiaalialalta pro gradu –tutkimuksia tehdään useampia vuodessa. Ne liittyvät eri sosiaalipalveluihin aikuissosiaalityössä, vammaispalveluissa, lastensuojelussa ja mm. ruotsinkielisistä palveluista sosiaalihuollossa. Pro graduja tehdään mm. Jyväskylän, Lapin ja Helsingin yliopistoihin. Sosiaalialalta on käynnistynyt väitöskirjatutkimusta VTR –rahoituksen myötä. Itä-Suomen kanssa on yhteistyötä yhteisövaikuttavuuden menetelmän vaikuttavuudesta lasten ja perheiden palveluissa.

Soite on mukana kuudessa sosiaalialan VTR -tutkimuksessa, jotka saivat rahoituspäätökset vuonna 2021. Useaan näistä toteutetaan yhteistyössä Jyväskylän yliopiston, Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen, SONet BOTNian sekä laajemman yhteistyöverkoston kanssa, kuten Monitoimijainen rakenteellisen sosiaalityön toimintamalli tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluissa (MoRa) –hanke ja Aikuissosiaalityön menetelmien vaikuttavuus (AIKUMETOD).

1.3. Tutkimustoiminnan toimintamalli Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Alueellinen tiedontuotanto osana tutkimustoimintaa

Kirjaaminen, tilastojen saaminen ja tiedonhallinta on kehittynyt paljon viime vuosina. Tilastotietojen hyödyntämistä toiminnassa ja vaikuttavuustutkimusta lisätään. Kun halutaan tutkia vaikuttavuutta, tilastotieto ja talousdata on tärkeää saada lähelle toisiaan. Ennen oltiin kaukana – nyt on helpompi päästä eteenpäin. Tilastotiimi tuottaa tietoa substanssiosaajille. Substanssiosaajien pitää olla mukana tekemässä analyyskejä. Profession koordinaattorien ja pelastusjohtajan pitää huolehtia siitä, miten tilastot saadaan lähelle toiminnan tekijöitä.

Alueelliset tilastot erityisesti palvelutarpeesta ja palvelujen käytöstä ovat tärkeitä. Tuotettua tietoa tulee analysoida johdonmukaisesti niin pitkälle kuin asia vaatii. Soiten tasolla tulee priorisoida strategisesti tärkeiden asioiden vaikuttavuuden selvittäminen ja tutkiminen. Näiden osalta tulisi olla mahdollisuudet syvempäänkin analyysiin ja johtopäätöksiin, joiden pohjalta voidaan tehdä perusteltuja muutoksia.

Rakenteellista sosiaalityötä tehdään liian vähän. Kehittäjä-sosiaalityöntekijän virtuaalivakanssit olisivat tärkeitä ja ne pitäisi saada jatkuvaksi käytännöksi. Kaikkien virassa olevien sosiaalityöntekijöiden tulee osana omaa työtään tehdä rakenteellista sosiaalityötä vähintään havainnoimalla erilaisia ilmiöitä yhteiskunnassa ja yhteisöissä sekä viemällä havaintoja eteenpäin omalle sosiaalityön esimiehelleen. Sosiaalisen raportoinnin avulla on mahdollista saada ennakointitietoa ilmiöistä, jotka eivät vielä näy asiakkuuksien kautta. Soitelle tarvitaan sosiaalisen raportoinnin toimintamalli.

Tieteellisen tutkimuksen koordinaatio

Tieteellistä tutkimusta tehdään yhteistyössä muiden toimijoiden ja erityisesti tiedeyliopistojen kanssa. Tutkimusaiheita nostetaan kootusti esiin. Hyvinvointialueet tarvitsevat perus- ja vaikuttavuustutkimusta sekä käytäntöä palvelevaa tutkimusta ja soveltavaa tutkimusta. Olennaista on, että hyvinvointialueen strategiset painopisteet ja tarpeet huomioidaan käytäntötutkimuksen hankkeissa. Tutkimuksen pitää integroitua hyvinvointialueen painopisteisiin.

Tutkimustiedon systemaattiseen hyödyntämiseen tulee kiinnittää enemmän huomioita. Tiedon hyödyntäminen pitää olla koko hyvinvointialueen toiminnan intressissä, ei vain yksittäisen henkilön intressien varassa. Tarvitaan määritelty toimintatapa siihen, miten tutkimustuloksia käydään organisaatiossa läpi. On tarpeen hyödyntää eri tasoisten tutkimuksien tuloksia. Kun osallistutaan valtakunnallisiin tutkimuksiin, sovitaan jo mukaanlähtövaiheessa, miten tutkimustuloksia käsitellään ja hyödynnetään. Opinnäytetöitä ja graduja hyödynnetään myös johdonmukaisesti, tuloksia käydään läpi palvelualue- ja vastuualue tai asiantuntijatasolla ja tarvittaessa nostetaan tutkimustulokset myös strategisen tason käsittelyyn. Vahvistetaan ja luodaan kumppanuutta alueen oppilaitosten ja yliopistojen kanssa tutkimustoiminnassa.

Tutkimus- tai loppuraportti edellytetään toimitettavaksi profession koordinaattorille ja tiedoksi saatettavaksi organisaatiolle. Kootaan sähköinen linkki, mistä raportit löytyvät. Järjestetään kaksi kertaa vuodessa Soitessa tehtyjen ammattikorkeakoulujen ja gradujen esittelytilaisuudet.

Soite-Akatemia

Soite -akatemia kokoaa yhteisen toimintamallin alle opiskelijoiden opinnäytetöistä alkaen akateemisiin jatkotutkimusten tutkimuksiin saakka. Soite-akatemia toimii Soiten strategiaa toteuttaen myös monipuolisesti yhteistyössä Soiten sisäisen ja ulkoisen TKIO:n verkostoissa ja -hankkeissa. Hyvinvointialueelle luodaan Soitessa tehtävän työn kehittämiseen ja tutkimukselliseen otteeseen kannustava työilmapiiri sekä sitä tukevat arjen työkäytännöt. Tämä Soite-Akatemian tutkimusyhteisön toiminta innovoitiin jo vuonna 2018. Hiljaisen vaiheen jälkeen Soite Akatemiaa ryhdytään kehittämään tavoitteellisesti monitieteelliseksi ja monialaiseksi tutkimusyhteisöksi ja verkostoksi, jonka koordinoitua ja kehittämistä varten järjestetään resurssit. Tutkimusyhteisö tukee ja innostaa. Tavoitteena on saada tutkimukseen mukaan myös Soiten intressit. Lähtökohtana on kaikkien Soiten toiminnan tieteenalojen

mukana oleminen ja osallistuminen, jolloin voidaan samalla edistää integraatiota ja erilaisten tutkimusmaailmojen kohtaamista. Soite Akatemia myös kannustaa ja kutsuu sote-ammattilaisia meillä on hyvä tehdä tutkimusta ja kehittää organisaatiota, mutta myös omaa uraa. Toiminnassa kehitetään malleja, mahdollistamaan tutkimustyön ja perustyön yhdistämisen. Hanketuen resursseja myös lisätään tutkimushankkeille.

Soite Akatemialle luodaan julkisuuskuva ja viestintä, joilla toiminta tehdään näkyvästi tutuksi alueen asukkaille, Soiten työntekijöille, yhteistyökumppaneille ja Soitessa tarvittavien osaamisalojen ammattilaisille, opiskelijoille ja heidän perheilleen.

2. Kehittäminen

Systemaattista toimintaa tutkimuksessa syntyneen tai käytännössä kerääntyneen tiedon soveltamiseksi uusien prosessien ja menetelmien kehittämiseksi tai olemassa olevien parantamiseksi. (OECD, Tilastokeskus)

Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteisiä kehittämistoiminnan rakenteita ovat terveydenhuoltolaissa määritelty sairaanhoitopiireihin perusterveydenhuollon yksikkö ja yliopistosairaala –alueittain määrittyvät erityisvastualueet, ERVA-alueet. Sosiaalihuollon alalla laki sosiaalialan osaamiskeskuksista määrittää sosiaalipalvelujen kehittämisen erillisen sosiaalialan osaamiskeskusrakenteen (Soske). Sote-uudistuksen vuosien aikana sosiaali- ja terveysministeriö on velvoittanut PTH-yksiköt ja Sosket tekemään yhteistyötä ja edistämään sote-integraatiota.

Perusterveydenhuollon yksikössä on

- moniammatillinen terveysalan asiantuntemus ja joka
- tukee alueen terveydenhuollon järjestämissuunnitelman laatimista,
- antaa asiantuntemusta ja sovittaa yhteen alueellaan perusterveydenhuollossa tehtävää tutkimusta, kehittämistä, hoito- ja kuntoutusketjujen laatimista, täydennyskoulutusta ja
- huolehtii henkilöstötarpeen ennakoinnista sekä erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja soveltuvien osien sosiaalitoimen yhteensovittamisesta.

Sosiaalialan osaamiskeskuksien laissa määritellyt tehtävät ovat:

- kehittää ja välittää sosiaalialan osaamista ja asiantuntemusta
- kehittää peruspalveluja sekä erityisosaamista vaativia erityis- ja asiantuntijapalveluja
- turvata perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen ja käytännön työn monipuolinen yhteys
- toteuttaa tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoimintaa
- ylläpitää yhteistyötä alueellisten erityis- ja asiantuntijapalveluiden tuottamiseksi

Alueellisia osaamiskeskuksia on 11. Osaamiskeskuksien muodostuvat 1-4 maakunnasta ja ne kattavat kaikki kunnat. Ruotsinkielisillä kunnilla on yhteinen osaamiskeskus.

2.1. Kehittämisen nykyinen toimintakäytäntö

Kehittämistoimet valmistellaan toimintasuunnitelman ja talousarvion valmistelun yhteydessä toimi- ja palvelualueilla. Jos kehittämistoimintaan halutaan hakea ulkopuolista rahoitusta, hankevalmistelu kehittämisideasta rahoitushakuun tehdään Soiten projekti- ja hankeohjeen mukaan. Hankevalmistelu toteutetaan yhteistyössä TKIO-henkilöstön kanssa. Projekti- ja hankeohjeessa kuvataan myös hankkeen

käynnistämiseen liittyvät hankehallinnolliset tehtävät ja prosessikuvaus. Hankkeiden ja projektien hallintaohjeen päivittäminen sisältyy Soiten TKIO- ohjelman laadintatyöhön.

Sote-uudistuksen eri vaiheissa on viime vuosina ollut mittavia uudistusta valmistelevia hankkeita ja hanketoiminta on lisääntynyt paljon. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus –ohjelma ja sitä täydentävät erillirahoituksen hankkeet ovat mittavia. Useat peruspalvelujen toimintamallien kehittämishankkeet, rakenneuudistus ja hyvinvointialueiden hallinnollisen valmistelutoteuttaminen samanaikaisesti haastavat kehittämisrakenteita ja henkilöstöä. Meneillä on kehittämisessä hyvin poikkeuksellinen aika, kun valmistaudutaan hyvinvointialueiden käynnistämiseen vuoden 2023 alussa.

2.2. Kehittämistoiminnan laajuus

Soiten johtoryhmä toimii perusterveydenhuollon yksikkönä (PTH) ja se on velvollinen raportoimaan hallitukselle ja valtuustolle. Perusterveydenhuollon yksiköllä ei Soiteissa ole erillistä henkilöresurssia, vaan perusterveydenhuollossa toimiva lääkäri on nimetty PTH-yhteyshenkilöksi.

Kehittämistoiminnan henkilöstöä ovat osa-aikaisesti profession koordinaattorit ja heidän lisäksi sote-uudistuksen muutosjohtaja sekä Osallisuus ja kehittämisen tuki –vastuualueen henkilöstö 100 % työpanoksilla:

- profession koordinaattorit
- osallisuus- ja asiakkuuspäällikkö
- kehittämis-päällikkö
- kehittämiskoordinaattori
- hyvinvointikoordinaattori
- hankesihteerit, jotka toimivat sihteeriyksikön johtamana

Osallisuus ja kehittämisen tuki –yksikkö koordinoi hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä (HYTE), maakunnallista LAPE -yhteistyöryhmän toimintaa, osallisuusohjelmaa, mielenterveysohjelmaa, kokemustoiminnan mallin toteuttamista sekä kehittämismenetelmistä mm. ennakkovaikutusten arviointien laadintaa (EVA) ja dialogisten menetelmien verkostokoordinaatiotyötä sekä sosiaali- ja potilasasiamiestoimintaa.

Kehittämisen keskeisistä teemoista vastaavat laatupäällikkö ja koulutuspäällikkö toimivat henkilöstöpalvelujen palvelualueella, kokonaisarkkitehtuurin asioista vastaava suunnittelupäällikkö IT-palvelujen palvelualueella, tietojohtamisen henkilöstö, tilastanalyttikko ja tilastotiimi sekä digitaalisten palvelujen kehittämisen henkilöstö.

Kehittämistoimintaan osallistuvat laajasti hallinnon ja toimialueiden johtohenkilöt, esihenkilöt ja ammattihenkilöt Soiten toimi-, palvelu- ja vastuualueilta. Jokainen työntekijä on myös kehittäjä omassa työssään ja työyksikössään.

Soitella on saavutettu koko organisaation palvelut kattava laaduntunnustus Social and Health services Quality System, SHQS –laatujärjestelmä ja siihen liittyvät auditoinnit säännöllisesti.

Laatu-, asiakas ja potilasturvallisuustyöryhmä LAAPOT tekee laajaa seuranta- ja arviointia ja kehittämisohjelmia niiden pohjalta. Näiden ja vastaavien vakiintuneiden kehittämistehtävien toteuttamiseen osallistuu useita soitelaisia. Johtamisen ja tuotannon tukipalvelujen toimialueen henkilöstöä on noin 600. Näistä arviolta noin 10 % toimii kehittämistehtävissä, useimmat osa-aikaisesti. Sote-alan hallinnollisen kehittämisen tarpeet henkilöstöhallinnon tai teknisen hallinnon kehittämistehtävät huomioiden kehittämisen henkilöresurssit ovat liian pienet.

SONet BOTNIAssa kolmen maakunnan yhteinen vuosibudjetti on 249 000 € ja välillä leikkautunut. Tavoite ja tarve on valtakunnallisella tasolla 4-5 milj. €. SONet BOTNIA mobilisoi toiminta-alueellaan perusrahoitukseensa nähden noin 4-kertaisen määrän hankerahoitusta ja muuta kehittämistoimintaa. Sosiaalityössä ja sosiaalihuollossa on paljon kertynyttä tutkimusvajetta.

Ilman ulkopuolista hankerahoitusta Soiten kehittämisen resurssit arvioidaan vähäiseksi. Ennen sote-uudistuksen kärkihankkeita Soitella oli 100.000 euron vuosibudjetti jaettavana sisäisten projektien toteuttamiseen.

Viime vuosien hanketoimintaa kuvataan liitteessä.

3. Innovaatiotoiminta

Uusien tuotteiden ja palveluiden, alustojen ja liiketoimintamallien kehittäminen.

Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystaloustyöryhmä Soiten perustaminen ja kehittäminen edustavat alueellista sosiaali- ja terveydenhuollon innovaatiotoimintaa. Sosiaalihuollon ja perusterveydenhuollon alueellisten organisaatioiden, erikoissairaanhoidon ja erityishuoltopiirin palvelujen integroimiseen yhdeksi maakunnalliseksi sote-organisaatioksi sisältyy monenlaista edelläkävijän pioneerityötä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämiseen tarvitaan innovatiivista ympäristöä, jotta hyvinvointialueelle saadaan motivoiva työ- ja kehittämisilmapiiri. Soitessa tämä konkretisoituu muun muassa toimintakulttuurin muutokseen liittyvään henkilöstön koulutukseen – joka luo edellytyksiä innovatiiviselle toimintatavalle ja rohkeammalle lähestymistavalle. Itseohjautuva ryhmäohjautuminen, digitaalisten palvelujen kehittäminen ja etäasiointi, toimintamallien ja -kulttuurien innovointi tarvitsevat tilaa.

4. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavoitteena on turvata organisaation strategisten tavoitteiden ja päämäärien toteutuminen nyt ja tulevaisuudessa. Keskeistä on oppimiseen kannustava ilmapiiri ja osaamisen hyödyntäminen palveluprosessien eri vaiheissa ja tasoilla. Näin varmistetaan laadukkaat ja kilpailukyiset palvelut alueellamme.

Työntekijän osaamisen kehittyminen on monimuotoinen, työuran kestävä prosessi ja toteutuu eri tavoin lyhyt- ja pitkäkestoisen täydennyskoulutuksen, tutkintotavoitteisen koulutuksen, itseopiskelun, erilaisten kehittämisprojektien, henkilökierron ja työnjaon uudistamisen kautta. Täydennyskoulutuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä suunnitelmallista, henkilöstön osaamisen arviointiin perustuvaa, ammattia tukevaa koulutusta, jonka tarkoituksena on ylläpitää ja lisätä työntekijän osaamista välittömässä ja välillisessä asiakas- ja potilastyössä.

4.1. Osaamisen kehittämisen nykyinen toimintakäytäntö

Soiten osaamisen kehittäminen on strategialähtöistä kattaen kaikki toimialueet ja ammattiryhmät ja huomioiden organisaation kaksikielisyys. Osaamisen arviointi ja kehittäminen on Soiten aikana kohdentunut uusien palvelumuotojen, erityisesti sähköisten palveluiden, kehittämiseen ja integroiduissa palveluprosesseissa toimimisen vahvistamiseen. Esimiesten johtamisosaamisessa on keskitytty erityisesti

muutoksen johtamisen ja tukemisen osaamisalueisiin. Niin täydennyskoulutuksessa kuin rekrytoinnissa on lisäksi erityistä huomiota kiinnitetty riittävän, päivystävässä sairaalassa edellytettävän erikoisosaamisen varmistamiseen.

Soiteissa toimii moniammatillinen osaamisen kehittämisen työryhmä, jonka tehtävänä on edistää organisaation osaamisen kehittämisen käytänteiden ja linjausten yhtenäistämistä, valmistella vuosittain osaamisen kehittämisen painopistealueet ja resursointi johtoryhmän päätettäväksi. Lisäksi sen tehtävänä on seurata osaamisen kehittämisen toteutumista, kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta. Moniammatillisen työryhmän avulla pyritään edistämään toimi- ja palvelualueet ylittävää yhteistyötä osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja saamaan siten synergiahyötyä täydennyskoulutukseen käytettävien resurssien osalta. Koulutuspäällikkö toimii työryhmän puheenjohtajana.

Osaamisen kehittämisen suunnittelu integroituu osaksi vuosittaista organisaation ja toimintayksikön toiminta- ja taloussuunnittelua. Osaamisen arviointi on osa tavoite- ja kehityskeskustelua, jonka yhteydessä toimintayksikön tavoitteiden ja työntekijän osaamistarpeiden pohjalta laaditaan hänelle henkilökohtainen osaamisen kehittymisen suunnitelma. Palvelu- ja vastuualueet laativat vuosittain suunnitelmat keskeisimmistä osaamisen kehittämisen painopistealueista osana toiminta- ja taloussuunnitteluaan. Suunnitelmista tehdään yhteenveto Soiten organisaatiotason osaamisen kehittämisen suunnitelmaksi osaamisalueittain: - turvallisuusosaaminen, - erikoisalakohmainen substanssiosaaminen, - johtaminen ja laadunhallinta, - digitaalisten palvelujen kehittäminen ja asiakasohjaus. Organisaatiotason suunnitelman pohjalta julkaistaan puolivuositain erillinen johtoryhmän hyväksymä koulutussuunnitelma.

Valtaosa henkilöstön osaamisen kehittämisestä toteutuu erilaisten tutkinnon jälkeisten lisä- ja täydennyskoulutusten kautta. Osa koulutuksista toteutuu valtakunnallisten ja alueellisten toimijoiden tuottamina, osa puolestaan Soiten koulutuspalveluiden ja toimialueiden yhteistyönä suunnittelemina yksittäisinä koulutuspäivinä, laajempina koulutuskokonaisuuksina tai erillisinä tilauskoulutuksina. Tilauskoulutusten osalta sovelletaan organisaation hankintamenettelyohjeita huomioiden palveluntarjoajien tasapuolinen kohtelu.

Täydennyskoulutuksista tiedottaminen toteutuu useiden eri kanavien kautta kuten sähköinen koulutuskalenteri, Soiten www ja intranet sivustot, sosiaalinen media ja kohdennetut tiedotukset sähköpostitse.

Soiten eHRM koulutuksen hallintajärjestelmään sisältyy koulutuskalenterin lisäksi, työntekijöiden pätevyysien seuranta ja raportointi, työntekijöiden henkilökohtaiset koulutuskortit ja täydennyskoulutuksen seuranta ja raportointi. Työnantajan täydennyskoulutukseen suunnatun resurssin kohdentumista (työaika ja kustannukset) seurataan työntekijä-, ammattiryhmä- ja yksikkötasolla. Koulutuspäällikkö vastaa täydennyskoulutuksen toteutumisen seurannasta ja toimittaa tarvittavat osavuosiraportit toimialueiden johdolle ja esimiehille palvelu- ja vastuualueella. Osaamisen kehittämisen raportointi sisältyy henkilöstökertomukseen.

Organisaation talousarvioon varataan vuosittain kokonaismääräraha osaamisen kehittämiseen ja täydennyskoulutukseen. Koulutuspäällikkö valmistelee yhteistyössä osaamisen kehittämisen työryhmän kanssa johtoryhmään ehdotuksen määrärahan toimialuekohtaiseksi jakoperusteeksi. Jaon perusteena on toimialueen henkilöstömäärään ja ammattiryhmäkohtaiseen jakautuminen. Ammattiryhmäkohtaisessa kohdentamisessa huomioidaan peruskoulutuksen pituus, työn vaativuus, toimenkuva ja ammatilliset kehittymistarpeet. Kukin toimialue päättää johtoryhmässään koulutusmäärärahojen kohdentamisesta, priorisoi tarpeet ja jakaa määrärahat.

Koulutuspalvelujen vastuualueeseen kuuluu koulutustuotannon lisäksi lääkehoidon osaamisen varmistamisen kehittäminen ja koordinointi, oppisopimuksella suoritettavien tutkintojen koordinointi ja

ohjauksen kehittäminen sekä täydennyskoulutuksen resursoimisen, toteutumisen ja vaikuttavuuden seuranta. Koulutuspalveluissa toimivat koulutuspäällikkö ja 2022 alusta koulutussuunnittelija. Lisäksi käytettävissä on määräaikaisen, osa-aikaisen koulutussihteerin työpanos. Koulutuspalvelut toimii verkostomaisena tiiminä, johon osa-aikaisella työpanoksella osallistuvat myös kliininen asiantuntija Hoidon ja hoivan toimialueelta, HR-sihtööri henkilöstöpalveluista ja lääkehoidon koordinaattori.

4.2. Osaamisen kehittämisen / työvoiman saatavuuden/ ennakkoinnin laajuus

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen perustuvat osaamisen suunnittelu – ja arviointitoimintaan ja osaamisriskien hallintaan, jossa riittävän pitkällä aikavälillä tunnistetaan poistuva, korvattava osaaminen, kehitettävä osaaminen ja uuden toiminnan edellyttämä osaaminen. Osaamisen kehittäminen nähdään näin ollen keskeisenä asiana osana prosessien kehittämistä ja henkilöstösuunnittelua. Työvoiman osaamistason arvioiminen on tärkeä osa työvoiman riittävyyden ja saatavuuden tarkastelun rinnalla.

Työntekijän henkilökohtaiset osaamistarpeet ja työkykyyn vaikuttavat tekijät arvioidaan yhteistyössä esimiehen kanssa vuosittain kehityskeskustelujen ja täydennyskoulutuksen toteutumisesta koskevien seurantatietojen perusteella. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tarkoituksena on varmistaa työntekijöiden ammatillinen kehittyminen, tarvittavan osaamisen syventäminen ja uudistaminen sekä mahdollinen uudelleen kouluttautumisen tarve. Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen tukee työntekijöiden hyvinvointia, työssä jaksamista ja edistää työkyvyn ylläpitämistä.

Koulutuspalvelut toteuttavat yhteistyössä toimintayksiköiden kanssa osaamisen arviointia erilaisten osaamiskartoitusten, harjoitusten ja testausten avulla. Osaamiskartoitukset ovat toimivia kun kartoitettava osaaminen ja osaamistasot on määritetty selvästi ja kartoitus tehdään kohdennetusti esimerkiksi tiettyyn yksikköön tai tietylle ammattiryhmälle. Erilaiset testaukset antavat puolestaan hyvän kuvan työntekijöiden käytännön tieto- taitotasosta.

Soite on vuodesta toiseen ollut hyvin vetovoimainen harjoittelu ympäristö eri ammattialojen opiskelijoille. Suurimpina opiskelijaryhminä ovat sosiaali - ja terveysalan toisen asteen ja ammattikorkeakoulun opiskelijat sekä lääketieteen opiskelijat. Sote- alan opiskelijoita on ohjatusta harjoittelusta vuosittain keskimäärin 4500 viikkoa ja lääketieteen opiskelijoiden osastoharjoittelua on erikoissairaanhoidossa keskimäärin 100 viikkoa vuodessa. Lisäksi Soiteessa on vuosittain myös yksittäisiä sosiaalityön, psykologian, logopedian ja ravitsemustieteen opiskelijoita suorittamassa opinto-ohjelmaansa kuuluvia harjoitteluja. Perustutkintoa suorittavien opiskelijoiden lisäksi on erikoistuvilla lääkäreille tarjolla koulutuspaikkoja Soiten kaikilla lääketieteen erikosaluilla. Oppisopimuksella opiskelevia on Soiteessa keskimäärin 50 -100 vuodessa.

Opiskelijaohjausta kehitetään aktiivisesti alueellisten yhteistyökumppaneiden kuten Oulun yliopiston lääketieteen tiedekunnan, Chydenius Yliopistokeskuksen, Centria amk:n ja K-P koulutusyhtymän kanssa. Sote-alan opiskelijaohjausprosessit on kuvattu opiskelijaohjauksen laatukäsikirjassa ja ohjauksen toteutumista arvioidaan vuosittain valtakunnallisten harjoittelun toteutumisen seuranta- ja arviointijärjestelmien kautta. Säännöllisesti kokoontuvassa opiskelijaohjauksen yhteistyöryhmässä on Soiten opiskelijaohjauksesta vastaavien lisäksi edustajat alueen sote alan koulutusta järjestävistä koulutusorganisaatioista. Tavoitteena on tarjota laadukasta ohjausta ja tavoitteita vastaavat harjoittelu ympäristöt eri alojen opiskelijoille. Opiskelijaohjauksen kehittämisellä voidaan merkittävästi vaikuttaa opiskelijoiden hakeutumiseen Soiteen harjoitteluun ja sitä kautta osaavan työvoiman saatavuuteen.

Soite osallistuu lisäksi aktiivisesti koulutusorganisaatioiden yhteistyöverkostoihin.

Vuosittain yhteistyössä tehtävä pitkän aikavälin suunnitelmallinen työvoimatarpeen ja osaamisen ennakointi sekä vaikuttaminen koulutusten aloituspaikkoihin, alueelle suunniteltaviin koulutusohjelmiin ja pitkäkestoisiin, erityispätevyyksiin johtaviin erikoistumiskoulutuksiin on tärkeää sekä riittävän työvoiman saatavuuden, että jo työelämässä olevien ammatillisen osaamisen ja urakehityksen kannalta.

4.3. Osaamisen kehittämisen toimintamalli Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Kehitetään organisaation osaamisen kehittämistä tukevia toimintamalleja ja käytänteitä nykyisen pohjalta huomioiden uusilla aloilla erityisesti pelastustoimessa edellytetyt erityisosaamiset. Suunnitelmallisella osaamisen kehittämisen varmistetaan riittävä ja oikea osaaminen palvelu- ja hoitoprosessien eri vaiheissa ennakoitujen mahdolliset osaamisriskit erityisesti muutostilanteissa ja prosesseja kehitettäessä. Tarjotaan mahdollisuutta henkilökohtaiseen uraohjaukseen ja tuetaan ammatillisen urakehitystä osaamisen vahvistamiseen, aikaisemman tutkinnon täydentämiseen tai uudelleen kouluttautumiseen ja vahvistetaan näin osaajien pysyminen alueella.

Koulutuspalvelut, osana konsernipalveluja, kokoaa vuosittain organisaatiotason osaamisen kehittämisen suunnitelman ja tukee osaamisen johtamista toimialueilla, kaikki ammattiryhmät huomioiden. Täydennyskoulutuksen resurssoinnissa huomioidaan ammattiryhmien ja erikoisalojen erityispiirteet kliinisen harjoitteluun ja osaamisen varmistamiseen. Tämä edellyttää monipuolisuutta oppimismenetelmissä ja vaatimukset täyttäviä tiloja, välineistöä ja harjoitusten toteuttamiseen perehtyneitä ohjaajia. Verkko-oppimisalustojen ja –kurssien kehittäminen toteutetaan pääasiassa Medieco Oy:n kanssa.

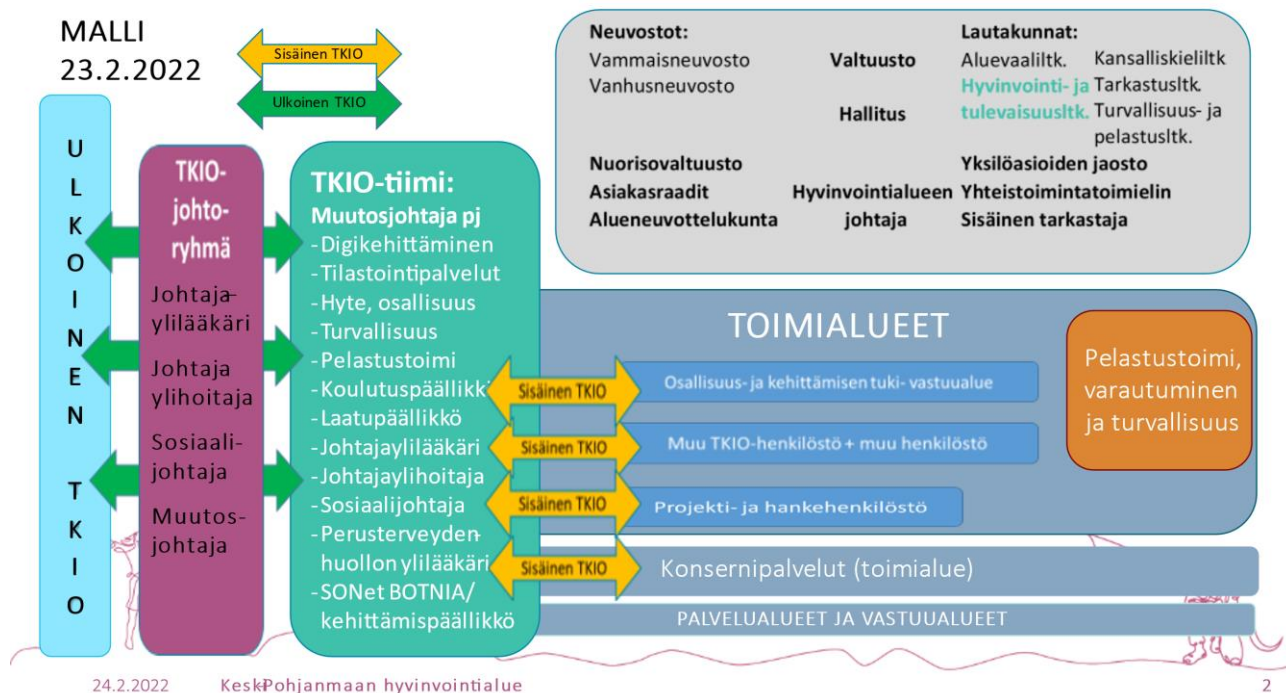
Hankkeiden kautta toteutuva osaamisen kehittäminen koordinoitua mahdollisuuksien mukaan osaksi organisaation koulutussuunnitelmaa mahdollistaen näin työntekijöiden osallistumisen ja täydennyskoulutuksen vaikuttavuuden parhaalla mahdollisella tavalla.

Osallistutaan aktiivisesti koulutusorganisaatioiden yhteistyöverkostoihin, kehitetään aktiivisesti koulutusohjelmien sisältöjä työelämän tarpeisiin ja vaikutetaan yhteistyössä heidän kanssa aloituspaikkojen ja tarvittavien koulutusohjelmien saamiseksi alueelle. Työvoiman saatavuuden varmistamiseksi tehostetaan tutkintotavoitteisen koulutuksen tarpeen alueellista ennakointia ja kehitetään valmistuvien opiskelijoiden työelämään siirtymistä osana organisaation rekrytointiprosessia.

5. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen TKIO -toimintamalli

TKIO -toimintamallin perustana on eriytyneen kehittämistoiminnan yhteensovittaminen, koordinoitusti ja suunnitelmallisesti tukemaan hyvinvointialueen strategian toteuttamista. Toimintamallin avulla tehostetaan kaikkien kehittämistoimijoiden työn vaikuttavuutta, vahvistetaan synergia- ja integraatioetuja ja saadaan uutta kehittämispotentiaalia hyötykäyttöön.

Kehittämisen rakenne integroituu osaksi Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen järjestämistehtäviä toimitusjohtajan ja muun organisaation käyttöön. Erityisesti strategisen johdon tukeminen on keskeistä. Kehittämisessä huomioidaan Hyvinvointialueen toiminnat tasapuolisesti eri ammatti- ja tieteenaloilla, Integraatiota edistäen.



TKIO -tiimi

Kehittämisen vastuuhenkilöistä eri toimi- ja palvelualueilla, hallinnossa ja strategisessa johdossa muodostetaan Soiten TKIO -tiimi, jonka toimii säännöllisesti. Sen toimintakäytännöt luodaan ketteriksi, integraatiota ja tiimityötä edistäväksi. Toimintaa varten laaditaan vuosittain TKIO-toimintasuunnitelma, jonka toteutumista seurataan, raportoidaan ja arvioidaan osana Soiten toimintasuunnitelmaa. TKIO -tiimi käsittelee kehittämishankkeiden valmistelun, toteutuksen, arvioinnin ja raportoinnin yhteensovittamista.

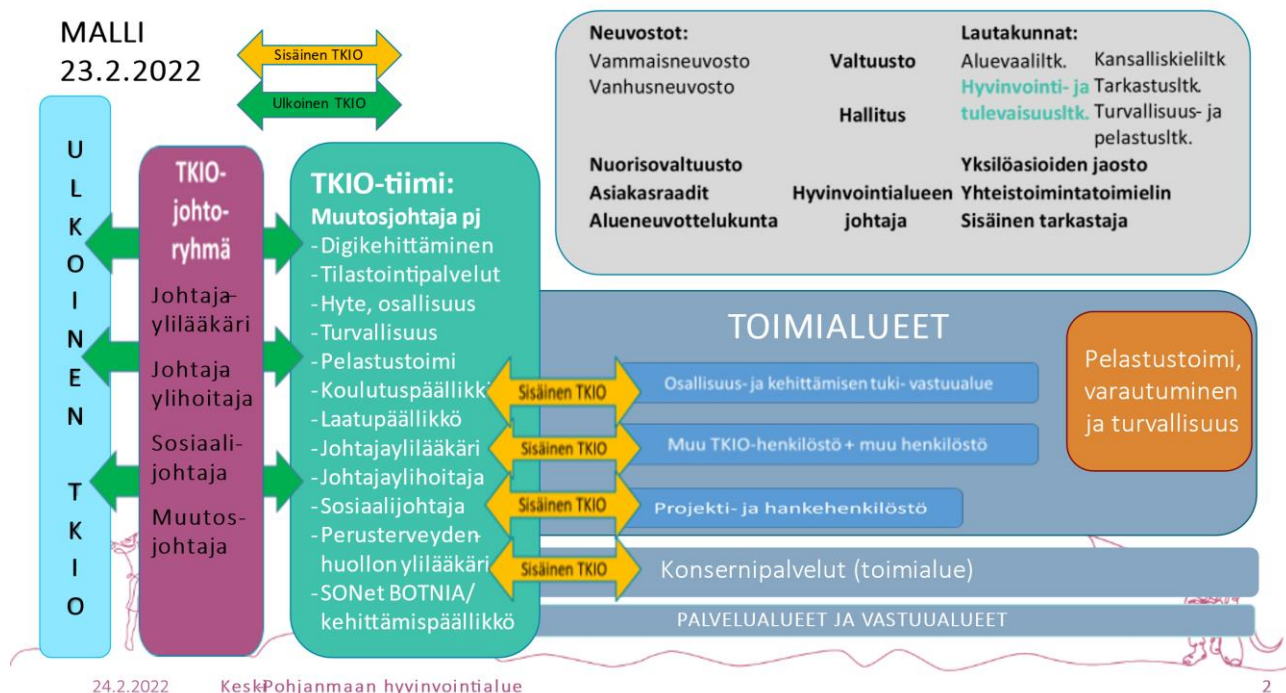
TKIO -johtoryhmä

TKIO -johtoryhmä on profession koordinaattoreista, muutosjohtajasta ja mahdollisesti muutamasta muusta henkilöstä koostuva johtoryhmä, joka vastaa TKIO-toimintaohjelman ja toimintasuunnitelman toteutuksesta.

Muutosjohtaja toimii TKIO -tiimin puheenjohtajana (ja osaltaan yhtenä TKIO-asioiden YTA -yhteistyökoordinaattorina).

TKIO -toimintamallin perustana on eriytyneen kehittämistoiminnan yhteensovittaminen, koordinoidusti ja suunnitelmallisesti tukemaan hyvinvointialueen strategian toteuttamista. Toimintamallin avulla tehostetaan kaikkien kehittämistoimijoiden työn vaikuttavuutta, vahvistetaan synergia- ja integraatioetuja ja saadaan uutta kehittämispotentiaalia hyötykäyttöön.

Kehittämisen rakenne integroituu osaksi Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen järjestämistehtäviä toimitusjohtajan ja muun organisaation käyttöön. Erityisesti strategisen johdon tukeminen on keskeistä. Kehittämisessä huomioidaan Hyvinvointialueen toiminnat tasapuolisesti eri ammatti- ja tieteenoaloilla, Integraatiota edistäen.



TKIO -tiimi

Kehittämisen vastuuhenkilöistä eri toimi- ja palvelualueilla, hallinnossa ja strategisessa johdossa muodostetaan Soiten TKIO -tiimi, jonka toimii säännöllisesti. Sen toimintakäytännöt luodaan ketteriksi, integraatiota ja tiimityötä edistäväksi. Toimintaa varten laaditaan vuosittain TKIO-toimintasuunnitelma, jonka toteutumista seurataan, raportoidaan ja arvioidaan osana Soiten toimintasuunnitelmaa. TKIO -tiimi käsittelee kehittämishankkeiden valmistelun, toteutuksen, arvioinnin ja raportoinnin yhteensovittamista.

TKIO -johtoryhmä

TKIO -johtoryhmä vastaa TKIO -toiminnan johtamisesta. TKIO -johtoryhmään kuuluvat profession koordinaattorit ja muutosjohtaja. TKIO -johtoryhmä kutsuu itselleen sihteerin ja tarvittaessa muita asiantuntijoita.

Muutosjohtaja toimii TKIO -tiimin puheenjohtajana (ja osaltaan yhtenä TKIO-asioiden YTA -yhteistyökoordinaattorina).

Muutosjohtaja toimii osaltaan yhteistyöalueetasoisen ja muun alueidenvälisen TKI-asioita koskevan yhteistyön vastuuhenkilönä yhdessä profession koordinaattoreiden kanssa. TKIO -johtoryhmän sihteeri toimii tiedonkulkua varmistavana yhteyshenkilönä YTA -alueelle.

Osa B. Soiten ulkoinen TKIO

Tässä osassa tarkastellaan ja kuvataan Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalukuntayhtymä Soiten organisaation yhteistyössä muiden TKIO-toimijoiden kanssa (=ulkoinen TKIO) toteutettavia tutkimuksen, kehittämisen, innovaatiotoiminnan ja osaamisen kehittämisen toimintakäytäntöjä ja minkälaisiksi ne ovat kehittyneet sote-kuntayhtymän viiden toimintavuoden aikana vuodesta 2017 lähtien.

Asiantuntijahaastatteluihin ja muuhun lähdeaineistoon perustuen esitellään erikseen tutkimuksen, kehittämisen, innovaatiotoiminnan ja osaamisen kehittämisen/ennakoinnin tehtäväalueen nykytila, laajuus, kehittämistarpeet ja kehittämis ehdotukset.

1. Ulkoisen TKIO:n nykyinen toimintakäytäntö ja laajuus

Soite toteuttaa ulkoista TKIO-toimintaa Centria ammattikorkeakoulun, Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueella toimivan Oulun yliopistollisen sairaalan ja sosiaalialan osaamiskeskus SONet BOTNIA:n kanssa.

Tekstiä...

Seuraavaksi esitellään Soiten keskeisimpien ulkoisten TKIO-kumppaneiden TKIO-toimintaa ja sen laajuutta. Soite toteuttaa ulkoista TKIO-toimintaa...

2. Tutkimus

2.1. Kehittämistarpeet

- Tutkimusta tarpeen nivoa tulevan hyvinvointialueen tarpeisiin ja tutkimustyöhön riittävästi lentokorkeutta ja yhteistyön laajuutta
- Tarpeen määrittellä mitä tutkimusta toteutetaan hyvinvointialueella ja mitä yhteistoimintaa alueen tasolla
- Yhteistyötä tarvitaan
- Voimia yhdistämällä ja toinen toisemme osaamista hyödyntämällä, ollaan vahvempia ja saavutetaan enemmän
- Pohjois-Suomen ERVA-alueen tärkeää menestyä kisassa muun neljän ERVA-alueen kanssa

2.2. Kehittämis ehdotukset

- Yliopistoyhteistyön vahvistaminen tutkimustoimintaan sekä THL-yhteistyön vahvistaminen. Tämä vahvistaa vahvempien kombinaatioiden rakentamisen TKIO-toimintaa varten.
- Opinnäyteaihepankki, josta opiskelijat voivat valita itseään kiinnostavan ja Soiten tavoitteita edistävän opinnäytetyöaiheen. Myös kehittämishankkeista nousevat aiheen opinnäyteaihepankkiin.
- Toistemme vahvuuksien hyödyntäminen ja yhteistyössä, sosiaalialan VTR-rahoituksen hakeminen (Erva-alue, Lapin yliopisto, OYS)

3. Kehittäminen

3.1. Kehittämistarpeet

- Kansainvälisten kehittämisrahoitusten hyödyntäminen yhteistyössä muiden alueellisten tai kansallisten TKIO-toimijoiden kanssa
- Osaamiskeskustoiminnan rooli digitaalisessa kehittämisessä tuomisessa sosiaalihuollon ja sosiaalityön sisälle

3.2 Kehittämisehdotukset

- Living lab –tyyppisten alustojen hyödyntäminen kehittämistoiminnassa, niiden avulla työskentelyyn myös eri TKIO-toimijat voivat osallistua
- Tutkimus- ja opetuslinikkatoiminta
- Pohjoisen OT-keskuksen jatkovalmisteluun Keski-Pohjanmaalta Soiten lisäksi myös muita toimijoita

4. Innovaatiotoiminta

4.1. Kehittämistarpeet

- Ei esille tulleita kehittämistarpeita

4.2. Kehittämisehdotukset

- Yhteinen innovaatiotyöpaja 1 x /vuosi, jossa innovoidaan mitä ja miten lähdetään toteuttamaan. Mukana toimijoiden keskeinen TKIO-henkilöstö

5. Osaamistarpeiden ennakointi/Osaamisen kehittäminen

Tähän kuvaus mihin kaikkiin korkeakoulujen ja toisen asteen koulutusyhtymien yhteistyöverkostoihin kuulutaan. Vaikuttamisen tehostaminen ja tutkintotavoitteisen koulutustarpeen ennakointi.

Yhteistyökuvio hajautetussa lääketieteen koulutuksessa

Erikoislääkärikoulutuksen ja ohjauksen kehittäminen

Miten yhteistyöprofessuurit??

5.1. Kehittämistarpeet – kts edellinen

5.2. Kehittämisehdotukset

6. TKIO- rakenteeseen ja toimintatapoihin liittyvät kehittämistarpeet ja –ehdotukset

6.1. Kehittämistarpeet

- Toimivat yhteistyörakenteet ja yhteys kansallisen TKIO-toiminnan painopisteisiin ja kehittämiseen THL:n ohjauksessa
- Säännöllisesti kokoontuvat työryhmät ja yhteinen keskustelu
- Tasavertaisten TKIO-asiantuntijoiden yhteistyötä (sosiaalihuolto + perusterveydenhuolto + erikoissairaanhoito)
- Sen selvittäminen, miten osaamiskeskus integroituu Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. (Hyvinvointialueelle määritelty § 23:ssa tehtävät, ja niihin ei sisälly kaikki osaamiskeskusten nykyiset tehtävät)
- TKIO-yhteistyön jatkaminen ja kehittäminen joustavasti eri toimijoiden kanssa ja sen kehittäminen avoimen dialogin suuntaan erilaisista TKIO-tarpeista ja priorisoinneista. Soiten tahto- ja tavoitetilan selkeästi esiin tuominen em. varten.
- Yhteistyöllä ja eri TKIO-toimijoita osallistamalla, mahdollista hankkia alueen ja sen palvelujen kehittämiseen TKIO-toiminnan tuella ulkoista rahoitusta
- TKIO-työssä ilmiöiden lähestyminen eri näkökulmista, esimerkiksi etiikka ja hyvinvointiteknologia
- Eri asiakasryhmien tarpeiden laaja ymmärrys

- Monialainen, monitieteinen ja monitoimijainen yhteistyö ja siihen tarvitaan eri alojen asiantuntemusta
- Toimintaympäristön muutosten ja tarpeiden ennakointi
- Globaali verkostoituminen
- Tiedelähtöisyyden vahvistaminen ja pyrkimys monitieteisyyteen
- Osaamiskeskustoiminnan yliopistoyhteyden vahvistaminen. Nyt SONet BOTNIA:n toiminnassa painottuu ammattikorkeakouluyhteys, joten tutkimuksellisesti tulee pullonkaula vastaan. Alun perin osaamiskeskusten rooli määritelty yliopistolliseksi. Mikä olisi Keski-Pohjanmaan mittakaavassa mahdollista? Osaamiskeskusten fyysisellä sijainnilla ei ole sinänsä merkitystä.
- Yliopiston roolin selvittäminen, miten se rakentuu osaksi TKIO-toimintaa. Nyt yliopisto toiminnallisesti Keski-Pohjanmaalla mukana, mutta rakennetta ei ole määritelty.
- Toimintaympäristömuutokset haastavat maailmaa, vaaditaan asiantuntijuutta ja jatkuvaa lainsäädännön seurantaa
- Kaikessa TKIO-toiminnassa yhtenäisenä ERVA-alueena, hyvässä yhteistyössä eteneminen on vahvuus
- Osaajien pito- ja imuvoiman vahvistaminen. Tämä ei ole palkka-asia, vaan esim. minkälaisia mahdollisuuksia alueella on ammatilliseen kasvuun.
- Soiten kaikille työntekijöille ymmärrys, että opiskelijoita pitää ottaa harjoittelujaksoille ja heitä tulee ohjata hyvin, jotta opiskelijalle syntyy tunnelma, että tänne voisin tulla töihin.

6.2. Kehittämisehdotukset

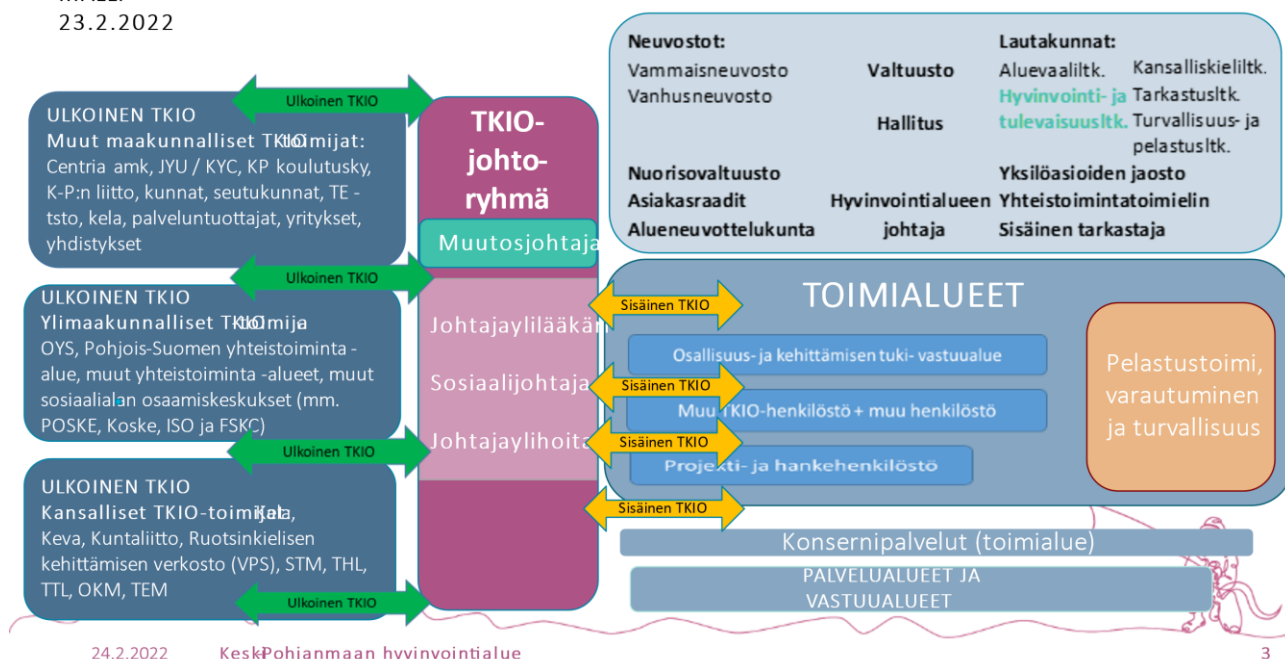
- SONet BOTNIA voi koordinoita sisäistä ja hyvinvointialueiden välistä TKIO-toimintaa ja siihen liittyviä yhteistyörakenteita.
- Kansallinen hyvinvointialueiden alueellisista toimijoista muodostuva verkosto, jossa sosiaalialan osaamiskeskukset ja perusterveydenhuollon yksiköt voivat olla perustana, joka täydentyisi korkeakouluyhteistyöllä
- Riittävän monipuolisen osaamisen ja asiantuntemuksen varmistaminen hyvinvointialueen TKIO-toiminnassa. Eri substanssialueiden ja menetelmien asiantuntemus huomioituna.
- Eri toimijoiden TKIO-toimintaa kokoavaa yhteistyötä, saattamalla erilaista osaamista, näkökulmia ja menetelmiä yhteen, voidaan tuottaa uudenlaisia innovaatioita
- TKIO –kehittäminen yliopistovetoisesti, keskussairaala ja yliopisto pääpromoottori, sosiaalityö yhtenä mukana, moniammatillinen koulutustoiminta ja yhteistyö mukana
- Sopimuksen laatiminen alueyhteistyöstä ja –rahoituksesta yliopistokeskuksen ja hyvinvointialueiden kesken, sopimuksella sovitaan sosiaalityön opetuksesta, tutkimuksesta ja kehittämisestä
- Erikoistumisopintojen ja harjoittelujen tekemahdollisuus on tärkeä Soiten veto- ja pitovoiman kannalta. Lääketieteen opiskelijoille tulee tarjota riittävästi harjoittelupaikkoja ja ohjausta OYS ERVAN eri keskussairaaloihin. Sitä kautta opiskelijat tutustuvat erilaisiin paikkoihin ja tekevät ratkaisuja oman tulevaisuutensa suhteen. Myös sosiaalityöntekijöiksi kouluttautuvia koskee sama asia, sillä iso osa Lapin yliopistossa ja Kokkolan yliopistokeskuksessa sosiaalityöntekijäksi kouluttautuvista tulee muualta.

7. TKIO-toimintamalli Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Ulkoinen TKIO –toiminnan yhteistyön jäsentymisen Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella.

MALLI

23.2.2022



Päätteesi

Soiten SoTe -TKIO -ohjelma perustuu Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kehittämistyötä tekevien asiantuntijoiden ja keskeisten TKIO -yhteistyökumppaneiden haastatteluihin. Lisäksi ohjelman laadinnassa on hyödynnetty sote -alan TKIO -teemaa koskevia kirjallisia julkaisuja.

Aineiston pohjalta tekemämme johtopäätökset SoTe -TKIO -toiminnan kehittämistarpeista Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella vastaavat hyvin vuonna 2019 julkaistussa valtakunnallisessa selvityksessä esitettyjä neljää johtopäätöstä, jotka on esitelty seuraavalla sivulla liitteessä 1.⁵ Soiten aineistosta nousee lisäksi viides kehittämis ehdotus: **TKIO –toiminnan tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen on tärkeää niin sote- alan ammattilaisten kuin väestöllisen veto- ja pitovoiman kannalta Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella.**

Soiten SoTe -TKIO -työryhmä on työstänyt aineiston pohjalta tässä raportissa esitetyn TKIO -toiminnan koordinoitumallin Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueelle.

⁵ Toimintamalleja sosiaali- ja terveysalan tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan edistämiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:55 Kalle A. Piirainen, Anne-Mari Järvelin, Hanna Koskela, Helka Lamminkoski, Kimmo Halme, Valtteri Laasonen, Jere Talvitie, Samuli Manu, Tommi Ranta, Ira Haavisto, Antti Rissanen, Riikka-Leena Leskelä

Liite 1. Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotus 1: Kansallisesti ja aluetasolla tarvitaan toiminnan strategisuutta ja pitkäjänteisyyttä ja TKI-toiminnan hallintaa on syytä kehittää kaikilla tasoilla. TKI-toiminnan kytkeytymistä organisaatioiden tarpeisiin ja suunnitelmiin pitäisi selkeyttää kaikilla tasoilla. Halkileikkaavana teemana ohjelma- ja hanketoiminnan kokonaisuuden hallintaa tulisi kehittää kaikilla organisoinnin tasoilla. Niin kansallisella kuin aluetasolla sekä yksittäisessä hankkeessa pitäisi olla selkeää, miten hankkeet ja niiden tulokset tukevat SOTE:n perustehtävää ja liittyvät keskeisiin päämäärätavoitteisiin.

TKI-salkunhallinta ja hyvät hankeprosessit parhaimmillaan tukevat erityisesti hankkeiden päämäärien toteutumista ja suuntaavat rajallisia resursseja sinne, missä niitä tarvitaan eniten. On myös tärkeää, että TKI-hankkeet kootaan yhden sateenvarjon alle, ja TKI-toiminnan salkkua katsotaan kokonaisuutena, joka palvelee alueen pitkän aikavälin tavoitteita. Salkun hallintaa on syytä kehittää

Tämä asettaa alueen strategisen suunnittelun, ja samalla myös TKI-toiminnan suunnittelun, tärkeään rooliin. Alueiden on strategioissaan otettava kantaa nykyisiin ja tuleviin palveluihin sekä siihen, mitä osaamista näiden toteuttamiseen ja kehittämiseen tarvittavaan. Lisäksi alueiden on pystyttävä löytämään tähän toimintaan tarvittavat resurssit. Strategiassa ja sen toimeenpanossa alueiden tulee myös huolehtia siitä, että jatkossa kehittämishankkeet ovat 'strategisia' eli ne liittyvät kokonaisstrategian tavoitteisiin ja tiekarttaan. Tehtävässä onnistumista edesauttaa se, että kehittämishankkeiden toimeenpano ja juurruttaminen on hyvin suunniteltu jo hankkeen perustamisvaiheessa, ja että hankkeilla on henkilökunnan tuki, ts. sekä johto että työntekijät ovat sitoutuneita niiden toteuttamiseen ja tulosten käyttöönottoon. (emt s 98)

Kehittämisehdotus 2: Alueiden sisäiseen ja väliseen TKI-toiminnan koordinaatioon ja suunnitteluun tarvitaan yhteisiä rakenteita, jotta yhteisen ymmärryksen ja käsityksen muodostaminen toimijoiden rooleista, toiminnoista ja sisällöistä on mahdollista. Alueiden TKI-toiminnan ongelmat johtuvat mm. yhteisten päämäärien sekä alueiden sisäisen ja välisen selkeän työnjaon puutteesta. Alueiden on itse tulevassa uudistuksessa, tai siitä huolimatta, käytävä keskustelu sosiaali- ja terveyspalveluiden työnjaosta. Kansallisella tasolla tilannetta alueilla voidaan selkiyttää vuoropuhelun ja strategian muodostamisen fasilitoinnilla.

Kehittämisehdotus 3: TKI-toiminnan hyvien käytäntöjen systemaattiseen vuoropuheluun ja juurruttamiseen tulee panostaa. Systemaattista vuoropuhelua innovaatioiden hyödyntämisestä ja juurruttamisesta tarvitaan. TKI-toiminnan vaikuttavuuden ja loppukäyttäjien palveluiden laadun näkökulmasta on tärkeää, että näyttöön perustuvien hyvien käytäntöjen systemaattinen levittäminen ja uusien innovaatioiden käyttöönotto varmistetaan.

Kehittämisehdotus 4: Innovaatiotoiminnan ja yritysyritysteistyön toimintamalleja tulee selkeyttää ja ratkaisuja hakea yhdessä. Kaupalliseen innovaatiotoimintaan ja yritysyritysteistyöhön SOTE-alalla liittyy erilaisia asenteita ja hallinnollisia esteitä. Hallinnolliset esteet liittyvät rahoitusinstrumentteihin, julkisen palvelun tuottajille kohdistuviin rahoitusehtoihin sekä julkisen tuottajan omistajaohjaukseen. Yritysten kanssa tehtävän yhteistyön pitää ensisijaisesti palvella SOTE:n päämääriä, mutta samalla se on keskeinen osa nykypäivän SOTE-TKI-toimintaa. Näin ollen sille tulisi löytää tilaa ja resursseja julkisissa SOTE-organisaatioissa. Organisaatio- ja aluetasolla tämä vaatii kuitenkin toiminnan päämäärien kirkastamista ja näitä edistävien kumppanuuksien etsimistä.

Liitetiedostot